

Bouwstenen voor *High Performing Boards*

Rede, uitgesproken door

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers



Prof. dr. M. (Mijntje) Lückerath-Rovers (geb. 14 december 1968) is per 1 september 2013 benoemd tot hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University, TIAS School for Business and Society. Ze studeerde Financiële Economie aan de Erasmus Universiteit en werkte tussen 1994 en 2001 bij Rabobank International. Vanaf 2001 was ze als Universitair Hoofddocent Financiële Markten en Toezicht verbonden aan de Erasmus Universiteit. Sinds haar promotie in 2007 houdt zij zich als econoom bezig met goed ondernemingsbestuur vanuit een economisch perspectief. Hierbij staan de relatie en de interactie tussen de bestuurders, de commissarissen en de belanghebbenden altijd centraal. In 2010 werd zij hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit. Haar oratie had toen als titel: *Mores Leren. Soft Controls in Corporate Governance*. In 2013 maakte zij vervolgens de overstap naar TIAS.

Zij is initiatiefnemer en redacteur van het Jaarboek Corporate Governance (Kluwer), auteur van de jaarlijkse Nederlandse Female Board Index, het Nationaal Commissarissen Onderzoek en van vele wetenschappelijke en professionele artikelen. Zij is daarnaast betrokken bij diverse maatschappelijke initiatieven op het terrein van Corporate Governance waaronder het herschrijven van de Governance Code Cultuur, de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen, de Governance Risk & Compliance commissie van de NBA en de evaluatie van de Governancecode Woningcorporaties. Zij is zelf commissaris en/of toezichthouder bij Achmea, de ASN Beleggingsinstellingen, EY, KNGF Geleidehonden en de Betaalvereniging Nederland.

BOUWSTENEN VOOR *HIGH PERFORMING BOARDS*

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Corporate Governance bij TIAS School for Business and Society aan Tilburg University op vrijdag 23 mei 2014 door Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers

© Mijntje Lückerath-Rovers, Tilburg University, 2014

ISBN: 978-94-6167-191-2

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

All rights reserved. This publication is protected by copyright, and permission must be obtained from the publisher prior to any reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise.

www.tilburguniversity.edu

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Introductie Vandaag aanvaard ik met het uitspreken van deze rede formeel het ambt van hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburg University, bij TIAS School for Business and Society.

Drie jaar geleden heb ik de vraag gesteld hoe we, zonder over te gaan op steeds meer wetgeving, toch sturing kunnen geven aan gewenst gedrag in de bestuurskamers en daarmee aan effectievere corporate governance.¹ Ik heb toen vooral het belang van de evaluatie voor een effectief opererende raad van commissarissen benadrukt, bij voorkeur eens in de drie jaar door een onafhankelijke derde. Alhoewel ik het drie jaar geleden vooral heb gehad over de heersende mores in de bestuurskamers, de ongeschreven regels, die we niet met wetgeving moeten proberen te veranderen maar juist door het onbewuste bewust te maken, wil ik graag vandaag verder kijken naar factoren die bijdragen aan effectief functionerende Raden van Commissarissen. De bouwstenen van *High Performing Boards*.



De titel doet wellicht anders vermoeden, het woord *Board* zal in Nederland misschien eerder associaties met de Raad van Bestuur oproepen, maar ik zal met name de bouwstenen bespreken die essentieel zijn voor het goed functioneren van de Raad van Commissarissen. Dit heeft een aantal redenen.

Ten eerste is het opvallend dat ook in de Angelsaksische wetenschappelijke literatuur als er geschreven wordt over de Board, theoretici en onderzoekers ook vrijwel altijd alleen de rol en taken van de commissarissen (de *outside directors* of *non-executive directors*) beschrijven, en veel minder die van de bestuurders, (de *inside directors* of *executive directors*), behalve dan als leidend voorwerp. Vrijwel alle literatuur is erop gericht te zoeken naar de bijdrage van de commissaris. Ze schrijven dus over de waarde van de Board, maar bedoelen eigenlijk de rol van de commissarissen daarin.

¹ Oratie aan Nyenrode Business Universiteit: Mores Leren. Soft Controls in Corporate Governance, Lückérath-Rovers (2011)

Ook hoogleraar Ondernemingsrecht Assink (2007) kiest een soortgelijke zienswijze. Hij vertaalt de Board of Directors als 'Het Bestuur' waarbij het bestuur gaat over de belangrijke beslissingen binnen de vennootschap en het management over de dagelijkse gang van zaken. De rol van het bestuur (bij beursgenoteerde ondernemingen) is volgens Assink (p.77) 'verworden tot een orgaan dat toezicht houdt op de *Chief Executive Officer* en het management. Een positie die niet geheel onvergelijkbaar is met de RvC.' Hij baseert dit mede op overeenkomsten als 'de afhankelijkheid van het bestuur qua informatievoorzieningen van het management, de relatief beperkte frequentie van samenkomsten van bestuur en overige beperkingen in tijd'.

Omdat het bestuur in Nederland echt een andere lading heeft, lijkt het me beter om de term Board te handhaven en duidelijk te maken dat daarmee het toezichthoudende orgaan wordt bedoeld: de RvC.

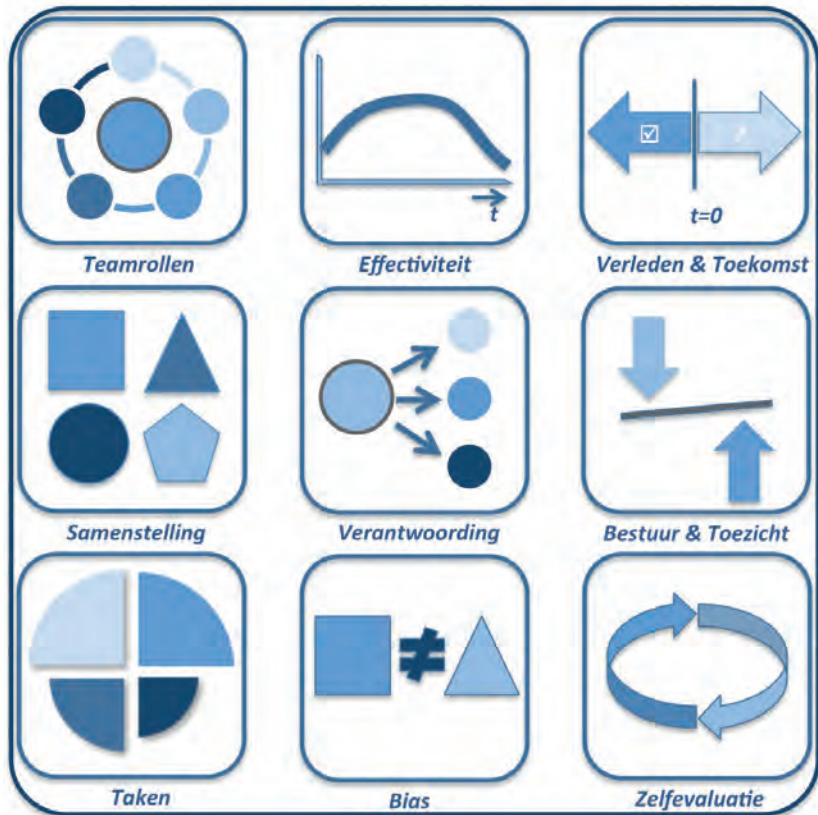
Ten tweede maken wij in Nederland soms een te rigide onderscheid tussen een *one-tier board*, waarbij bestuurders en commissarissen samen in één raad zitten: de *Board of Directors*², en een *two-tier board*, waarbij bestuurders en commissarissen in twee aparte raden zitten: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De werkwijze tussen de *non-executive* of *outside directors* verschilt op veel terreinen weinig met die van commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen.

Vandaag bespreek ik derhalve een aantal thema's waarvan we weten dat ze een bijdrage kunnen leveren aan effectief opererende Raden van Commissarissen. Ik heb daartoe negen bouwstenen geformuleerd, te weten (zie ook Figuur 1):

1. De formele en informele taken van de RvC
2. Teamrollen binnen de RvC
3. De samenstelling van de RvC
4. De optimale zittingsduur van de commissaris
5. De relatie tussen bestuur en toezicht
6. Het voorkomen van *Bias*
7. Balans tussen verleden, heden en toekomst
8. Het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden
9. De zelfevaluatie

² In een *one-tier board* wordt een onderscheid gemaakt tussen de uitvoerende- en niet-uitvoerende bestuurders, de *executives* en de *non-executives*, of tussen *inside* en *outside directors*, omwille van de leesbaarheid zal in deze oratie steeds het onderscheid tussen bestuurders en commissarissen gehanteerd worden.

Figuur 1. Bouwstenen voor *High Performing Boards*



Ondernemingsprestaties Voordat ik op de negen bouwstenen nader inga wil ik eerst nog stilstaan bij de term *High Performing Boards*. Dit impliceert namelijk dat je kunt meten wanneer een RvC goed functioneert. Hiervoor is het noodzakelijk allereerst nog eens te kijken naar de vraag waarom we überhaupt een RvC nodig zouden hebben. De theorieën zijn daarin niet eenduidig.

In de **agentschapstheorie** (Jensen & Meckling, 1976) wordt uitgegaan van een opportunistische, zichzelf verrijkende bestuurder die in principe alleen zijn eigen belang nastreeft en waar de commissarissen toezicht houden op deze bestuurder, ten behoeve van de aandeelhouder. Een andere manier om het opportunistisch gedrag van bestuurders te mitigeren is volgens deze theorie te zorgen dat het belang van de bestuurder gelijk loopt met het belang van de aandeelhouder. Dit kan bijvoorbeeld door het instellen van een beloning

op (voor de aandeelhouder) gewenst gedrag: de bonus. Deze theorie heeft een nogal negatief mensbeeld en drijft vooral op wantrouwen tussen bestuurder en commissaris.

De **stewardshiptheorie** (Donaldson & Davis, 1991) schetst een positiever beeld van de bestuurder. De bestuurder (*de steward, c.q. de rentmeester*) is gekozen omdat hij het best in staat is de onderneming te besturen, hij besteedt daar ook de meeste tijd aan en hij zal doen wat goed is voor de onderneming. De belangrijkste taak van de commissaris is daarom ook te zorgen voor de beste bestuurders en daarnaast in het bijdragen van de juiste kennis en ervaring aan deze bestuurder. Teveel toezicht, denk aan het continue opvragen van rapportages, hindert de bestuurder in zijn functioneren en kan daarmee schadelijk zijn voor de ondernemingsprestaties. Commissarissen fungeren in deze theorie vooral als adviseur in plaats van als toezichthouder en dragen zo bij aan het formuleren en implementeren van de strategie.

De agentschapstheorie en de stewardshiptheorie hebben een ander mensbeeld: de ene theorie is meer gebaseerd op wantrouwen (het controleren van de opportunistische bestuurder) en de andere theorie is gebaseerd op vertrouwen (hoe kan de commissaris als adviseur waarde toevoegen zonder de bestuurder teveel te hinderen in zijn werk). Hier kom ik later op terug.

De derde theorie, de **resource dependency theorie** (Pfeffer & Salancik, 1978) gaat uit van commissarissen die een *essentiële schakel* zijn tussen de bestuurder, de onderneming en de relevante stakeholders. Deze link is mede van invloed op de ondernemingsprestaties: hoe beter een onderneming verbonden is met haar stakeholders, hoe minder weerstand en hoe meer medewerking vanuit de omgeving te verwachten is. De veronderstelling achter deze theorie is dat de beste manier om afhankelijkheid (*dependency*) te beheersen, de beheersing van de bron (*resource*) van deze afhankelijkheid is. Dit *linking mechanisme* levert een onderneming een viertal voordelen. Ten eerste kan het de organisatie voorzien van nuttige informatie. Ten tweede biedt het een kanaal voor communicatie doeleinden. Ten derde is het een belangrijke stap in het verkrijgen van steun voor besluitvorming. En ten vierde kan het de normen en waarden van de organisatie uitdragen (legitimiteit).

Vrijwel alle bouwstenen die ik vandaag zal bespreken kunnen vanuit de verschillende theorieën anders benaderd worden. Denk aan de taken van de commissaris: toezichthouder, adviseur, werkgever of netwerker? De relatie tussen de bestuur en toezicht: gebaseerd op wantrouwen of vertrouwen? De balans tussen het verleden en de toekomst: afvinken of waarde toevoegen? En de relatie met de belanghebbenden: wel of niet verantwoording afleggen? Maar ook de vraag hoe de bijdrage van de RvC daadwerkelijk te meten hangt

sterk af van de gekozen theoretische invalshoek. Volgens Hillman & Kaziell (2003) kiezen wetenschappers die met onderzoek de meerwaarde van de RvC willen aantonen altijd één van de volgende twee benaderingen. Ofwel de benadering vanuit de agentschapstheorie die gericht is op het meten van methoden die het opportunistisch gedrag van de bestuurder beperken, denk aan het percentage onafhankelijke commissarissen of de hoogte van de bonussen, die een positief effect zouden moeten hebben op de ondernemingsprestaties. Ofwel de benadering vanuit de *resource dependency* theorie die gericht is op het aantonen van de meerwaarde van commissarissen door hun *human capital* (expertise en ervaring) en hun *relational capital* (relevante netwerk).

De auteurs concludeerden dat in de praktijk de RvC een bijdrage levert in beide benaderingen dus zowel door toezicht te houden als door waarde toe te voegen door hun vaardigheden en netwerk, en dat het dus zinvol is beide benaderingen te integreren. Zij introduceerden daarom, analoog aan *human capital*, de term *board capital*, wat zij definiëren als 'het vermogen van commissarissen (i.e. *outside directors*) om hun vaardigheden, reputatie, ervaring en kennis aan te wenden om zowel toezicht te houden op het bestuur als raad en daad te geven aan de onderneming'. (zie ook Jermias & Gani, 2013, p.2). Ze noemen dit dus niet 'advies' omdat het wat hun betreft echt gaat om het inzetten van de vaardigheden, kennis en netwerk en dit dus verder gaat dan alleen advies.

Figuur 2. Board Capital volgens Hillman & Kaziell (2003)



De auteurs geven hierbij ook enkele voorbeelden waarbij een bepaald aspect van *Board Capital* een positieve relatie kan hebben met toezicht maar een negatieve relatie met raad en daad, en vice versa. Eén van de voorbeelden is de onafhankelijkheid van commissarissen. Vanuit toezicht is het zeer gewenst dat commissarissen onafhankelijk zijn omdat ze anders niet kritisch genoeg zullen zijn. Maar vanuit het 'raad en daad' perspectief kunnen commissarissen die niet-onafhankelijk zijn, bijvoorbeeld vanwege familie- of vriendschapsbanden, meer betrokken zijn en daardoor juist eerder geneigd

zijn om al hun vaardigheden beschikbaar te stellen: hun netwerk aan te spreken, legitimiteit aan de onderneming te verstrekken of zich echt in te zetten in het belang van de onderneming. Dit zou de oorzaak kunnen zijn van tegengestelde resultaten uit onderzoek naar het belang van onafhankelijkheid en bedrijfsprestaties.

Toegevoegde waarde meten

Alhoewel niet onbelangrijk bij *High Performing Boards* wil ik slechts kort stilstaan bij het daadwerkelijk meten van de toegevoegde waarde van de RvC voor de ondernemingsprestaties (de afhankelijke variabele in het onderzoek, de bouwstenen zijn de onafhankelijke variabelen). De overheersende benadering bij het meten van de invloed van de RvC op ondernemingsprestaties is het gebruik van financiële maatstaven. (Nicholson & Kiel, 2003) Deze financiële maatstaven zijn onder te verdelen in boekhoudkundige variabelen en kapitaalmarkt variabelen (aandeelhouderswaarde). De boekhoudkundige variabelen gebruiken historische cijfers en zijn vooral een maatstaf voor succes uit het verleden. Kapitaalmarkt variabelen hebben betrekking op de huidige marktwaarde van de onderneming en houden (vrijwel) geen verband met de historische winstgevendheid van de onderneming. Hier wordt gekeken naar de verwachte toekomstige winsten van de onderneming en deze maatstaven zijn daarmee meer toekomstgericht waarin huidige plannen en strategieën weerspiegeld worden. Bijkomend voordeel is dat ze minder goed te beïnvloeden zijn door het management.

De focus op alleen financiële maatstaven kan wat mij betreft niet tot uitdrukking brengen waar de RvC voor staat; de lange termijn continuïteit van de onderneming waarbij de belangen van verschillende belanghebbenden worden afgewogen, en waarbij er een goede balans is tussen het verleden en de toekomst van de ondernemingsprestaties. Kapitaalmarktwaarde is daarmee te veel gericht op de aandelenkoers en daarmee op één van de belanghebbenden, de aandeelhouder, en boekhoudkundige waarden zijn teveel gericht op de prestaties uit het verleden. Onderzoek naar de toegevoegde waarde van commissarissen loopt daarbij achter bij wat voor bestuurders al langer geldt: die worden ook niet meer alleen afgerekend op de aandelenkoers. Er moeten andere mogelijkheden zijn om de toegevoegde waarde te berekenen. Als bestuurders tegenwoordig worden

afgerekend op de drie Ps³ (*People, Planet, Profit*), waarom dat dan ook niet gebruiken voor het bepalen van de toegevoegde waarde van RvC? Toekomstig onderzoek zal zich daarom ook moeten richten op de vraag of de prestatie-criteria voor de bestuurders ook gebruikt kunnen worden in onderzoek naar de toegevoegde waarde van de commissarissen. Ik ben me bewust van de endogeniteit die dit waarschijnlijk oproept aangezien de commissarissen zowel deze prestatie-criteria bepalen als dat zij vervolgens vaststellen of de criteria behaald zijn. Aangezien de commissarissen vergoeding niet gebaseerd mag zijn op de ondernemingsprestaties zit hier echter geen perverse prikkel.

In deze rede ga ik niet verder in op deze afhankelijke variabele in toekomstig onderzoek, maar richt ik me vooral op de onafhankelijke, de verklarende, variabelen: de bouwstenen voor *High Performing Boards*.

De taken van de RvC Een *High Performing Board* moet als eerste weten welke taken van hem verwacht worden zodat deze taken zo optimaal mogelijk ingevuld kunnen worden. In de hiervoor beschreven theorieën zijn vier taken af te leiden: toezichthouder, adviseur (ook wel sparringpartner of klankbord genoemd), werkgever en netwerker.⁴



Het nadeel van de hiervoor beschreven theorieën rondom governance is dat ze redelijk verkokerd zijn terwijl in de praktijk de RvC meerdere taken, tegelijkertijd, te vervullen heeft.

Naar mijn mening hebben incidenten bij beursgenoteerde ondernemingen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties helaas geleid tot een te grote focus op de toezichtstaak van de commissaris.⁵ Ook de toegenomen wet- en regelgeving dwingen

³ Een voorbeeld is DSM waar de drie P's worden meegenomen in de berekening van het rendement op geïnvesteerd vermogen, als dat het onderdeel is van de beloningsvoorwaarden van de RvB. Zie hiervoor bijvoorbeeld het verslag van de aandeelhoudersvergadering 2013: 'Wat betreft het verhogen van de *return on capital employed*, merkt de heer Sijbesma op dat er bij DSM een evenredige verdeling tussen de drie P's zit.' En op de vraag of 'de drie P's en de belangen van alle stakeholders wel voldoende [worden] meewegen in de beloning' antwoordt de president-commissaris 'dat wel degelijk andere criteria worden opgenomen voor de honorering. In de doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur bijvoorbeeld, zijn verschillende elementen opgenomen, waaronder ook energie efficiency en de uitstoot van broeikasgassen en veiligheid.'

⁴ In tegenstelling tot eerdere publicaties gebruik ik in deze publicatie de taken in plaats van rollen, dit om verwarring te voorkomen met één van de andere paragrafen in deze publicatie: de rol in het team.

⁵ Zie ook Het Financieele Dagblad (23 november 2013, p.10) "Accent wordt bij bedrijven en instellingen nog te veel gelegd op toezichtsrol van commissaris"

commissarissen steeds meer tijd te besteden aan controlerende activiteiten. Hierdoor ontstaat de gedachte dat het waarborgen van de continuïteit van de onderneming, de hoofdtaak van commissarissen, het meest gebaat is bij intensief toezicht waarbij risico's zoveel mogelijk worden beperkt. Maar minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de onderneming zijn de taken van de commissaris als adviseur, de werkgever en de netwerker.

In de wet wordt gewezen op de toezicht- en de adviestaak: 'de taak van de RvC is toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.' (Artikel 2:140 lid 2 BW).

In de Nederlandse Corporate Governance Code (Code) wordt in de preambule de nadruk gelegd op de toezichtstaak, en wordt 'toezicht' één van de twee pijlers (naast ondernemerschap door het bestuur) genoemd waar goed ondernemingsbestuur op rust.

"Goed ondernemerschap, waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur, alsmede goed toezicht hierop, waaronder inbegrepen het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht, zijn essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht door de belanghebbenden. Dit zijn de twee steunpilaren waarop goede corporate governance rust en waarop deze Code ziet."

NCGC, preambule par.8

Alhoewel de tekst uit het BW in Principe III.1 nogmaals herhaald wordt in de Code, 'de RvC staat het bestuur met raad terzijde', komt het woord 'advies' vervolgens slechts driemaal voor in de Code en dan alleen in verband met specifieke situaties.

Zo wordt bij de gedelegeerd commissaris (BP III.6.6) vermeld dat 'de delegatie niet verder [kan] gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.' Hier wordt (intensiever) toezicht en advies wel gecombineerd genoemd, onduidelijk is of advies is toegevoegd vanwege het feit dat de commissaris gedelegeerd is (alhoewel de zin ervoor juist aangeeft dat de delegatie niet verder gaat dan de taken die de RvC zelf heeft), of dat advies al die tijd al in het takenpakket was inbegrepen.

In BP III.1.6 worden de zeven *toezichtstaken* van de RvC genoemd, en ook hier wordt wellicht impliciet geschreven dat naast toezicht ook ‘met raad terzijde’ wordt bedoeld, maar het staat er niet. In BP II.1.2 is bepaald welke onderwerpen het bestuur aan de RvC ter goedkeuring moet voorleggen, de nadruk ligt dus op het verlenen van goedkeuring, en niet op de beraadslagingen. BP III.1.8 is waarschijnlijk het meest uitgesproken over de adviestaak waarin staat dat de RvC ‘in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico’s verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin’ bespreekt.

Vanuit de adviestaak treedt de commissaris op als klankbord en sparringpartner voor de bestuurder. Ervaring, expertise en competenties opgedaan in andere sectoren kunnen helpen om de bestuurder uit te dagen na te denken over de toekomst van de onderneming. Wat zijn de doelstellingen van deze onderneming? Waar willen we staan over vijf of tien jaar? Hoe verandert de wereld om ons heen? Welke mensen hebben we daarvoor nodig? Het is hiervoor tevens belangrijk dat de RvC zodanig is samengesteld dat relevante informatie in de bestuurskamers aankomt, dit vraagt bijvoorbeeld om een goed doordachte profielschets. Overigens wordt de adviestaak in Engelstalige literatuur veelal aangeduid met de *service role* van de commissaris, en niet met *advice*. Dit is begrijpelijk als we advies te letterlijk opvatten als in ‘Ik zou dit als volgt doen...’. Met de adviestaak wordt hier dan ook vooral bedoeld de klankbord rol van de commissaris.

Ook de taken als werkgever en netwerker worden niet als zodanig genoemd in de Code maar zijn wel impliciet aanwezig in de bepalingen die betrekking hebben op de selectie- en benoemingscommissie, de remuneratiecommissie en in de bepalingen die aangeven dat de RvC een zorgvuldige afweging moet maken tussen de belangen van alle belanghebbenden. De Code benadrukt hierbij ook dat ‘goede onderlinge verhoudingen tussen de verschillende belanghebbenden van grote waarde [zijn], in het bijzonder door het voeren van een continue en constructieve dialoog’, maar vervolgens komt het voeren van deze dialoog alleen ter sprake tussen bestuur, RvC en aandeelhouders. Een dialoog met andere belanghebbenden wordt niet expliciet genoemd.

De werkgeversrol wordt vaak genoemd als misschien wel de belangrijkste rol voor de RvC. Het zijn uiteindelijk toch de bestuurders, door de commissarissen benoemd, die de onderneming moeten besturen. De keuze voor de beste bestuurders, deze op de juiste wijze belonen, maar ook ingrijpen als het niet meer de juiste persoon op deze plek is, is essentieel voor het succes van de onderneming. Ook worden onderwerpen als de vlootschouw steeds belangrijker in het takenpakket van de RvC: het succes van een

onderneming hangt in belangrijke mate af van de zittende bestuurder, maar de continuïteit van dit succes hangt vervolgens af van de successieplanning voor het geval de zittende bestuurders vervangen moeten worden.

De netwerktaak van de commissaris wordt zelden genoemd als zijnde belangrijk voor de onderneming. De sfeer van onderlinge afspraken, een mogelijk *old-boys network* en commissarissen die te veel betrokken zijn bij de onderneming, maakt commissarissen voorzichtig in deze rol. Toch zijn commissarissen een belangrijke schakel tussen de onderneming en de maatschappij waarin deze opereert. Het tijdig kunnen anticiperen op relevante informatie uit andere sectoren en vanuit verschillende groepen is essentieel voor een onderneming die zich wil kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving.

In aanvulling op het eerdere schema van Hillman & Kaziël dient onderzoek naar de bijdrage van de RvC aan de ondernemingsprestaties daarom alle vier deze taken mee te nemen, en zich niet te beperken tot alleen toezicht en advies. Daarnaast lijkt het mij raadzaam om in de Code ook (op zijn minst) in de preambule het belang van al deze vier taken expliciet op te nemen. Daar waar de Code wel nadrukkelijk wijst op de spanning bij de belangenafweging door de RvC (preambule par. 10) is er weinig aandacht voor de spanning die het hebben van meerdere taken oproept.

Figuur 3. High Performing Boards vervullen een viertal taken



Het is hiermee niet gezegd dat alle vier de taken een evenredig deel van de tijd en inzet van de commissaris dient te krijgen, wel dat ze alle vier belangrijk zijn.

In 2013 heb ik samen met collega-onderzoekers onderzoek gedaan onder zowel commissarissen als CEOs naar het belang van en de tijdsbesteding over de vier taken.^{6,7} Op een schaal van 1 tot 5 scoorden alle taken relatief hoog: de laagste score was 3,3. De CEOs vonden de toezicht- en adviestaak van de commissaris even belangrijk, beiden met een score van 4,2. Opvallend is dat de commissarissen een vrijwel gelijke score gaven aan de toezichtstaak, namelijk 4,3, maar de adviestaak minder belangrijk dat de CEOs, namelijk 3,9. Aan de andere kant hechtten de commissarissen weer een groter belang dan de CEOs aan de werkgeversrol (4,2 ten opzichte van 3,5). Het belang van de netwerktaak scoorde voor beide groepen het laagst maar nog steeds 3,5 voor de commissarissen en 3,3 voor de CEOs.

In deze onderzoeken hebben we ook gevraagd i) hoe de werkelijke verdeling van tijd over de vier taken is en ii) wat de commissarissen en bestuurders zouden wensen dat de verdeling van tijd zou zijn. Commissarissen en bestuurders geven hier eenzelfde beeld. Veruit de meeste tijd gaat naar toezicht, (resp. 40% en 46%), waarbij de CEOs dit echter fors hoger inschatten. De bestuurder schat dat bijna 50% van de tijd van de commissarissen naar toezicht gaat. De minste tijd gaat naar de netwerkrol (resp. 12% en 10%). Beide groepen zouden het wenselijk vinden dat er minder tijd naar toezicht gaat, meer naar advies en ook fors meer naar de netwerktaak. De toezichtstaak en de adviestaak zouden voor beide groepen meer gelijk verdeeld mogen zijn.

Teamrollen Commissarissen vervullen deze vier taken niet individueel. Ze doen dit gezamenlijk met de hele RvC als een team. Elk team binnen een organisatie is samengebracht omdat teamleden gezamenlijk een bepaalde taak te vervullen hebben, zo ook een RvC. De definitie van een team is 'een team is een kleine groep mensen, met complementaire vaardigheden, die gecommitteerd zijn aan een gemeenschappelijk doel met een gelijke aanpak, waar zij zichzelf met elkaar en wederzijds verantwoordelijk voor houden. De essentie daarbij is het



⁶ Zie Lückérath-Rovers, De Bos & De Vries (2014) , Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013, <http://knowledge.tiasnimbas.edu/sites/default/files/nco2013.pdf> en Lückérath-Rovers, Bier, van Ees & Kaptein, (2013), De Visie van 25 CEOs op hun RvC http://knowledge.tiasnimbas.edu/sites/default/files/coverceo_defversie.pdf

⁷ Voor deze publicatie zijn de antwoorden van 32 commissarissen bij grote private ondernemingen (meer dan 1.000 werknemers) en de 24 CEOs bij 24 van de 100 grootste Nederlandse ondernemingen) vergeleken. Het belang dat kon worden gegeven varieerde van 1 (geen belang) tot 5 (zeer groot belang).

gemeenschappelijke commitment: zonder opereert het team als afzonderlijke individuen, met wordt een team een krachtige eenheid met een collectieve prestatie.' (Katzenbach & Smith, 2005, p.2) Wel vervullen individuele teamleden, en dus ook commissarissen in een RvC verschillende rollen. (Mumford, Campion & Morgeson, 2006) Teamleden moeten elkaar aanvullen qua vaardigheden en expertise maar dienen ook effectief met elkaar samen te werken, wat weer andere vaardigheden vereist. Om te kunnen beoordelen wat de bijdrage is van de verschillende individuele teamleden, moet men dus eerst weten wat überhaupt de verschillende rollen zijn die vervuld kunnen worden in het team. (Mumford et al., 2008) Naast het selecteren van personen op basis van specifieke kennis en vaardigheden, dient er daarom ook rekening gehouden te worden met de juiste teambalans.

Mumford et al. (2006) onderscheiden binnen een team tien verschillende teamrollen, onderverdeeld in drie hoofdcategorieën, te weten i) taakgerichte rollen, 2) sociaal-emotionele rollen en iii) grensoverschrijdende rollen. Ik bezie deze tien rollen vanuit de commissaris in zijn team de RvC (zie de bijlage voor een beschrijving van alle teamrollen). Een commissaris kan meerdere rollen tegelijkertijd vervullen, maar bepaalde rollen zullen meer overheersend zijn.

Binnen de eerste categorie, de taakgerichte rollen, worden de meeste rollen onderscheiden. Deze vijf rollen zijn allen gericht op het uitvoeren van een taak en staan daarmee aan de basis van het bestaansrecht van het team, de RvC. Zo brengt de *contractor* structuur aan, de *creator* voorziet de RvC van nieuwe ideeën, de *contributor* voorziet de RvC van belangrijke informatie of expertise, de *completer* richt zich op de uitoefening van individuele taken en de *critic* biedt tegengas en onderwerpt besluiten aan een grondige evaluatie. De tweede categorie omvat drie sociaal-emotionele rollen. Om als commissaris effectief te zijn, dient hij ook bepaalde interpersoonlijke kenmerken en teamvaardigheden te hebben. Deze drie rollen richten zich op het creëren van een sociale omgeving waarin een RvC kan opereren. De *communicator* zorgt voor een sociale omgeving die bijdraagt aan samenwerking, de *cooperator* conformeert zich aan de verwachtingen maar erkent ook de expertise van anderen, en de *calibrator* observeert de sociale processen in de RvC en probeert deze zo effectief mogelijk te laten zijn. De derde categorie, de grensoverschrijdende rollen, betreft twee rollen waarbij commissarissen ook buiten de RvC een rol vervullen. De *coordinator* onderhoudt contact met externe belanghebbenden en coördineert de RvC-inspanningen met externe partijen en de *consul* richt zich op interacties buiten de RvC en die er toe dienen om informatie en input te verzamelen bij relevante externe partijen. Ook draagt hij bij aan de legitimiteit van de RvC door deze naar buiten toe te vertegenwoordigen.

Het is niet moeilijk om in deze rollen de verschillende taken van de commissarissen in meer of minder mate te herkennen, de toezichtstaak in de *critic*, de netwerktaak voor de *consul*, de adviestaak als *contributor* en de *contractor* als werkgever. Daarnaast is een aantal rollen specifiek weggelegd voor de voorzitter van de RvC die zorg moet dragen voor een team dat gezamenlijk ook goed functioneert.

Uit eigen onderzoek⁸ onder ruim 300 commissarissen blijkt dat commissarissen in Nederland zich het meest herkennen in de *Contributor* (gedrag gericht op het bijdragen van essentiële informatie of expertise aan de RvC) en de *Communicator* (gedrag dat leidt tot een sociale omgeving die erop gericht is samen te werken). Het minst herkend worden de teamrollen *Critic* (gedrag dat tegen de groep ingaat) en *Consul* (gedrag dat zich richt op informatieverzameling buiten het team). Opvallend is dat deze algemene conclusies niet verschilden tussen profit- en non-profit organisaties, tussen mannen en vrouwen en ook voor de commissarissen van de 31 grootste ondernemingen hetzelfde waren.

Naast het benoemen van het gemeenschappelijk doel en het onderkennen van de verschillende teamrollen, benadrukken Katzenbach & Smith (2005) de essentie van de wederzijdse verantwoording en verantwoordelijkheid om niet als een groep van losse individuen maar als een team te opereren. Voor wat betreft RvC benadrukt dit de noodzaak om goed naar de samenstelling van de RvC te kijken, maar ook het belang van de zelfevaluatie en het afleggen verantwoording.

Samenstelling RvC 'Het benoemen van bestuurders en commissarissen die in staat zijn om een positieve bijdrage te leveren aan de lange termijn continuïteit van de onderneming is één van de belangrijkste elementen van *High Performing Boards*'. (UK *Guidance on Board Effectiveness*⁹ 4.1) Ook in wetenschappelijk onderzoek is de samenstelling van de RvC, vanuit welk perspectief je het ook bekijkt,



⁸ In het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013 is aan de commissarissen en toezichthouders een vragenlijst voorgelegd waarbij ze op een schaal van 1 tot 7 moesten aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden ten aanzien van een stelling over hun eigen rol (Lückerath-Rovers et al., 2014). Per rol waren er drie stellingen, 30 in totaal. Aan dit onderzoek hebben 338 commissarissen en toezichthouders meegedaan, afkomstig uit verschillende sectoren.

⁹ In deze rede verwijs ik regelmatig naar de *UK Guidance on Board Effectiveness*. Deze leidraad is in 2011 gepubliceerd door de *Financial Reporting Council (FRC)*. De FRC geeft ook de *Engelse Corporate Governance Code* uit, maar stelt zelf in 2011 dat deze Code vooral de kaders schept, maar niet hoe daarbinnen gehandeld moet worden. Volgens de FRC moeten Boards daar vooral zelf goed over nadenken maar kan de *Guidance* daarbij helpen. Meer dan de Code gaat de *Guidance* dus in op gewenst gedrag.

een prominente variabele in onderzoek naar de bijdrage van de RvC aan ondernemingsprestaties (Zahra & Pierce, 1989). In de agentschapstheorie wordt de samenstelling van de RvC vooral bekeken vanuit de vraag in hoeverre het bestuur de RvC kan domineren, veelal gemeten als de verhouding *inside* en *outside directors*, ofwel de mate van onafhankelijkheid van de RvC. Onafhankelijkheid is daarbij essentieel voor de juiste *checks and balances*. Vanuit de *resource dependency* theorie zou de samenstelling zo moeten zijn dat het de karakteristieken van de onderneming spiegelt zodat het de onderneming helpt om die bronnen te beheersen die essentieel zijn om te overleven en te groeien. (Zahra & Pierce, 1989). Vanuit de stewardship theorie zijn verschillende perspectieven en waardevol advies van de RvC belangrijk om zo toegevoegde waarde te kunnen leveren.

Jermias & Gani (2013) definieerden het eerder al genoemde *Board Capital* als het vermogen van commissarissen om hun kennis en vaardigheden in te zetten ten behoeve van hun toezichts- en adviestaak. Zij veronderstelden dat bijvoorbeeld bestuurders van andere grote ondernemingen, hoogleraren of hoge overheidsfunctionarissen een positief effect kunnen hebben op de besluitvorming binnen ondernemingen doordat zij relevante informatie en ervaring mee de onderneming in nemen. CEOs en bestuurders spelen een belangrijke rol bij het verspreiden van informatie over ondernemingen, waardoor bijvoorbeeld kosten voor het scannen van de omgeving verlaagd worden, hoge overheidsfunctionarissen dragen bij om informatiestroom over regelgeving en overheidsplannen te beheersen, om een opener relatie met de overheid te stimuleren of om invloed op overheidsbeleid te kunnen leveren. Tot slot geven zij aan dat door het benoemen van hoogleraren de onderneming kan profiteren van inzichten uit onderzoek en van bepaalde raadgevende vaardigheden.

De UK Guidance benadrukt de 'juiste balans in vaardigheden, ervaring, kennis, expertise en onafhankelijkheid' als essentieel omdat dit cruciaal is voor een betere besluitvorming en daarmee de kans voor succes van de onderneming maximaliseert. Naast de hierboven genoemde balans in vaardigheden en kennis, is diversiteit in de persoonlijke eigenschappen van bestuurders en commissarissen belangrijk waaronder eigenschappen als 'intellect, kritisch beoordelingsvermogen, moed, openheid, eerlijkheid en tact, de mogelijkheid om te luisteren, relaties te bouwen en vertrouwen te ontwikkelen.' (UK Guidance 4.3) Tot slot dient de RvC niet alleen uit gelijkgestemde individuen te bestaan om tunnelvisie en groepsdenken te voorkomen.

Ook in de Nederlandse Code wordt aan de samenstelling van de RvC bij beursondernemingen relatief veel aandacht besteed. De Best Practice bepalingen (BP) richten zich hierbij vooral op aspecten die dienen te voorkomen dat de RvC als geheel te statisch en te afhankelijk wordt. De RvC dient een profielschets op te stellen voor zijn omvang en samenstelling, waarbij rekening gehouden moet worden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Er worden vervolgens eisen gesteld aan het maximale aantal commissariaten per persoon (maximaal vijf), de maximale zittingsduur (maximaal drie maal vier jaar) en de aanbeveling om tot een meer diverse raad (geslacht en leeftijd) te komen. Ook dient het profiel en de samenstelling van de RvC onderwerp van gesprek te zijn in de jaarlijks evaluatie.

In 2008 stelden wij in het Nationaal Commissarissen Onderzoek de vraag hoe een optimaal samengestelde RvC eruit zou moeten zien. De 405 commissarissen gaven aan dat vrijwel alle RvC-leden (90%) onafhankelijk zouden moeten zijn. Gemiddeld zou 71% bestuurservaring moeten hebben. Wat betreft kennis van bedrijfstak, financiële verslaggeving, wet- en regelgeving en risicobeheersingssystemen vinden de 405 commissarissen wel dat deze kennis bij verschillende RvC-leden aanwezig moet zijn maar gemiddeld hoeft niet meer dan 50% hoeft deze kennis te bezitten. De commissarissen vinden gemiddeld dat 41% vrouw zou moeten zijn en 18% zou een buitenlandse nationaliteit moeten hebben. Ongeveer 20% van de RvC-leden zou de werknemers of andere belanghebbenden kunnen vertegenwoordigen.¹⁰

Bij de samenstelling van de RvC speelt ook de optimale omvang van een RvC een rol. Wetenschappelijk onderzoek gebruikt de omvang van de Board onder andere als een proxy voor de diversiteit in expertise van de commissarissen, aangezien het waarschijnlijk is dat een grotere RvC meer expertise en ervaring meeneemt dan een kleinere RvC. Ook heeft een grotere RvC meer communicatiekanalen met de relevante belanghebbenden. Ook is de verwachting dat een grotere RvC sterker staat ten opzichte van de bestuurders en daardoor hun toezichtstaak beter kan uitoefenen. Een grotere RvC zou dan ook positief correleren met de financiële prestaties van een onderneming. Verschillende onderzoeken bevestigen deze relatie alhoewel de relatie waarschijnlijk een omgekeerde U-vorm is. (Zahra & Pierce, 1989). In een te grote RvC zal het langer duren om tot besluitvorming te komen, en ook zal de cohesie tussen de commissarissen afnemen.

¹⁰ De Bos, A. & M. Lückers-Rovers, (2008) Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008

Voor elke afzonderlijke RvC geldt een unieke optimale samenstelling. Afhankelijk van de aard van de organisatie en haar activiteiten, en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen, dient een RvC dusdanig te zijn samengesteld dat hij als geheel optimaal kan opereren. Een competentiematrix is daarvoor essentieel. Alhoewel er per commissaris wel opgave van demografische kenmerken en opleiding en nevenfuncties in de Code wordt gevraagd¹¹, wordt er niet gevraagd om een overzicht waarin de RvC als team wordt ingedeeld op bepaalde kerncompetenties. Enkele ondernemingen rapporteren hierover echter wel in hun RvC-verslag (zie bijvoorbeeld het RvC-verslag van Ahold). Ook voor de DNB is de geschiktheidsmatrix van de hele RvC een belangrijk onderdeel in de geschiktheidstoets bij financiële instellingen.¹²

Balans tussen

bestuur en toezicht

De voorgaande bouwstenen kunnen vanuit een theoretisch wenselijke situatie beschreven worden, maar uiteindelijk gaat het erom dat de RvC waarde toevoegt en dit in samenwerking doet met het bestuur. De relatie tussen de bestuurders en de commissarissen is een belangrijke, maar ook een precaire relatie en een goede balans tussen bestuur en toezicht kan eenvoudig verstoord raken. Het helpt hierbij niet dat commissarissen meerdere taken te vervullen hebben, die soms een andere verhouding vragen ten opzichte van de bestuurder. Waar je als toezichthouder een bepaalde afstand moet bewaren en niet bang moet zijn om in te grijpen, staat de commissaris als adviseur eerder naast de bestuurder en dien je ook zijn dilemma's te weten. Als netwerker ben je de ambassadeur van de organisatie en ben je betrokken, maar als toezichthouder is een bepaalde afstand noodzakelijk om objectief te blijven. De commissaris als werkgever benoemt, ontslaat en beloont de bestuurder en ook dit kan op gespannen voet staan met een open en transparante relatie tussen bestuurders en commissarissen. Dit vraagt een flexibele houding van beide kanten.



¹¹ BP III.1.3: Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: a) geslacht; b) leeftijd; c) beroep; d) hoofdfunctie; e) nationaliteit; f) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; g) tijdstip van eerste benoeming; en h) de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.

¹² <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-226115.pdf>

Vertrouwen tussen bestuurders en commissarissen onderling is van groot belang voor een open en constructieve uitvoering van bestuur en toezicht. De bestuurder moet bereid zijn ook zijn dilemma's in de strategie- en besluitvorming te delen. De commissaris moet de bestuurder de ruimte durven te geven en niet op de bestuurderstoel willen gaan zitten. Een kritische houding van de commissaris en doorvragen om de dilemma's te toetsen, om het bestuur uit te dagen en om te begrijpen waar de 'red flags' zitten, wordt ook wel eens opgevat als een teken van wantrouwen. Het stellen van lastige vragen geeft dan een ongemakkelijk gevoel in de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en commissarissen. In de recente incidenten in bestuur en toezicht lijkt het ontbroken te hebben aan een doorvraagcultuur of was er, bijvoorbeeld, een blind vertrouwen in het bestuur. Als er niet wordt doorgevraagd om de vertrouwensrelatie niet te beschadigen, dan kan een te hoge mate van vertrouwen ook schadelijk zijn voor het toezicht.

Dit betekent dat de dynamiek tussen bestuurder en commissaris kan wisselen, zowel over langere tijd, als binnen het tijdsbestek van één vergadering. Het belang van wederzijds respect voor elkaars taken en rollen is daarom groot. De UK *Guidance on Board Effectiveness* benoemt dit dilemma voor een effectief opererende Board en spreekt daar niet alleen de commissaris maar ook de bestuurder op aan. Bepaling 1.3 stelt dat een effectief bestuur niet perse een comfortabele plek hoeft te zijn en dat het elkaar uitdagen een essentieel onderdeel van effectief bestuur is.

'An effective board should not necessarily be a comfortable place. Challenge, as well as teamwork, is an essential feature. Diversity in board composition is an important driver of a board's effectiveness, creating a breadth of perspective among directors, and breaking down a tendency towards 'group think'.'

UK Guidance on Board Effectiveness, par. 1.3

De relatie tussen bestuurders en commissarissen, en de invulling van de vier taken, kan de informatie-uitwisseling tussen bestuurders en commissarissen bepalen. Uit eerder onderzoek¹³ is gebleken dat bestuurders eigenlijk alleen voor de adviestaak van de commissarissen een eigen drijfveer hebben om informatie te delen. Om goed advies te kunnen geven heeft de commissaris namelijk juiste en volledige informatie nodig. Het onderzoek bevestigde dat de waarde van advies toe neemt bij meer informatie, maar een beter geïnformeerde RvC kan vervolgens ook beter zijn toezichtstaak uitoefenen.

¹³ Kruisverwijzing uit Adams (2009) zij verwijst o.a. naar het artikel van Adams, R.B. & D. Ferreira (2007), "A Theory of Friendly Boards," *Journal of Finance* 62(1), 217-250.

Deze effecten veranderden als RvCs meer of minder onafhankelijk waren. Het onderzoek beschreef dat bestuurders eerder informatie zullen delen en daarmee de waarde van advies vergroten bij *'friendly boards'*, waarmee bedoeld werd: minder onafhankelijke boards. Voor aandeelhouders hoeft het verlies aan toezicht vervolgens niet te leiden tot een waardedaling want dit wordt ruimschoots goed gemaakt door de waarde van advies.

Uit vervolgonderzoek van Adams (2009) bleek vervolgens dat a) commissarissen verschillende percepties hebben over wat hun taak eigenlijk is en dat dit van invloed is op de uitwisseling van informatie tussen bestuurders en commissarissen, b) commissarissen die vooral de toezichtstaak uitoefenen minder mee doen aan discussies in de bestuurskamer dan commissarissen die het idee hebben dat de bestuurder hen vaak om advies vraagt, c) commissarissen met een sterkere persoonlijke relatie met de bestuurders achten hun adviserende rol van groter belang, en d) commissarissen in RvCs met meer beslissingsmacht vinden hun toezichtstaak minder belangrijk ten opzichte van hun adviestaak.

Roberts, McNulty & Stiles (2005) betogen dat voor een effectieve RvC, de (bestuurs-) structuur, samenstelling en onafhankelijkheid essentiële voorwaarden zijn maar dat het uiteindelijk de feitelijke gedragingen van de commissarissen vis-a-vis de bestuurders zijn die bepalen of de RvC wel echt effectief is. Hun onderzoek benadrukt het belang van een positieve dynamiek tussen bestuurders en commissarissen voor de relevantie en de toegevoegde waarde van commissarissen (overigens was het onderzoek met name gebaseerd op de perceptie van de bestuurders). Een positieve dynamiek leidt tot een grotere openheid en vertrouwen van en door bestuurders, wat vervolgens weer leidt tot toegenomen kennis en vertrouwen van de commissarissen. Een negatieve dynamiek is volgens de onderzoekers ook mogelijk als de bestuurders bijvoorbeeld gefrustreerd raken doordat zij waarnemen dat commissarissen slecht geïnformeerd zijn of niet-passend gedrag vertonen. Dit heeft vervolgens weer het achterhouden van informatie tot gevolg en een toenemend wantrouwen tussen bestuurders en commissarissen.

De auteurs concludeerden dat in plaats van het zoeken naar de spanning tussen de verschillende rollen, het de mate waarin de commissarissen in staat zijn om verantwoordelijkheid en verantwoording te creëren, bepaalt of de RvC effectief is. Dit wordt volgens de auteurs gerealiseerd door een verscheidenheid van gedragingen - uitdagen, vragen, sonderen, bespreken, testen, informeren, debatteren, verkennen en aanmoedigen. Op basis hiervan komen zij vervolgens tot drie sets van gedragingen voor commissarissen:

1. ten eerste verbonden maar niet-uitvoerend (*engaged but non-executive*),
2. ten tweede uitdagend maar ondersteunend (*challenging but supportive*), en
3. ten derde onafhankelijk maar betrokken (*independent but involved*).

Tabel 1. Drie sets van gedragingen door commissarissen uit Roberts, McNulty & Stiles (2005)

Gedraging	Uitgangspunt
verbonden maar niet-uitvoerend <i>engaged but non-executive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Geloofwaardigheid hangt af van eigen expertise, vaardigheden en kennis, zowel eerder opgedaan als actief in organisatie aangevuld • Introductieprogramma en informeel contact binnen organisatie, het toont commitment en bouwt aan expertise, en daarmee respect • Commissarissen moeten zich wel beperken tot toezicht en advies en verkregen kennis niet gebruiken om mee te besturen.
uitdagend maar ondersteunend <i>challenging but supportive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectiviteit en ervaring inzetten voor het stellen van vragen en uitdagen • Objectiviteit door afstand van dagelijkse business, samen met kennis elders opgedaan • Kunst van het vragen stellen: niet overhoren, maar aanmoedigend en uitdagend
onafhankelijk maar betrokken <i>independent but involved</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijkheid niet als controleur, maar als vaardigheid dingen anders te zien • Openheid belangrijk, echt waarde halen uit de commissaris. • Debat en dialoog ipv stijve en formele evaluatie

Het onderzoek van Roberts *et al.* (2005) is waardevol voor het onderkennen van de verschillende sets gedragingen van commissarissen en het effect dat dit heeft op de relatie met de bestuurder. Aan de andere kant is het een onderzoek dat zich vooral heeft gericht op de perceptie van de bestuurder, terwijl commissarissen niet altijd hun werk zo zouden moeten doen dat dit voor de bestuurders alleen maar plezierig is.

Tot slot wil ik hier nog de indeling aanhalen van Tricker (2009, p.53) waarbij hij betoogt dat een professionele board zowel inhoudelijk als relationeel zijn taken serieus neemt. Een Board die op beide vereisten laag scoort (laag op de inhoud, en laag op de relatie) karakteriseert hij als een '*rubber stamp*' board, de bijeenkomsten (als ze al plaatsvinden)

zijn een formaliteit. Een board die laag op de inhoud scoort maar hoog op de relatie is een 'country-club board', zij zijn vooral bezig met tradities en de interpersoonlijke relaties maar de inhoud staat op een laag pitje. Boards die hoog op de inhoud zitten maar laag op de relatie karakteriseert hij als 'vertegenwoordigers board' deze boards leggen de nadruk op de achterban die elk van de commissarissen vertegenwoordigt en ze gedragen zich als een parlement, de machtsverhoudingen zijn hier extra relevant. Tot slot scoort een professionele board zowel hoog op inhoud als op relatie, hier worden stevige discussies gevoerd maar met wederzijds begrip en respect.

Bias Voor de meeste bouwstenen voor *High Performing Boards*

geldt dat er niet één geldende norm is voor de juiste balans, de juiste samenstelling of verdeling van taken. Het belang en de analyse van deze bouwstenen ligt met name in de bewustwording van de eigen situatie om daarna de gewenste situatie te expliciteren. Het grootste gevaar in de bestuurskamer zijn echter de *biases*, onze vooroordelen of vooringenomenheid die we meenemen in onze gedachtenvorming en waar we ons niet altijd van bewust zijn. Gedragseconomen laten ons keer op keer zien dat, zelfs als we denken dat we het juiste besluit nemen en dit met argumenten kunnen onderbouwen, wij systematisch afwijken van rationele redenering.¹⁴ *Biases* zijn een gevaar voor de besluitvorming in de bestuurskamers omdat we denken het juiste besluit te nemen maar hiervoor onbewust bepaalde signalen die het tegendeel zouden kunnen aantonen, negeren.



Eén van de raadsheren van het Delaware Court of Chancery (*vice chancellor* Laster), de Amerikaanse Ondernemingskamer, vroeg zich nog niet zo lang geleden af hoe een groep van 'ervaren, competente en duidelijk onafhankelijke commissarissen en topadviseurs iets zo konden laten misgaan.' (zie Oosterle (2014)¹⁵ In de rechtszaak waarnaar hij verwees¹⁶ gingen commissarissen (de *outside independent directors*) formeel vrijuit, terwijl zij vanwege een vijftal *biases* juist onderdeel van het debacle waren geweest. Hij riep hiermee tevens de vraag op

¹⁴ Het boek *Thinking, Fast and Slow* van gedragseconoom en nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, zou verplichte literatuur moeten zijn voor iedereen die in besluitvormende posities zit en dus ook voor commissarissen.

¹⁵ Oosterle verwijst naar de toespraak van Travis Laster, Delaware Vice Chancellor, *Cognitive Bias in Director Decision-Making*, Address Before the Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals National Conference (July 2012).

¹⁶ De rechtszaak voor de Delaware Supreme Court in the Southern Peru Copper case *Americas Mining Corp. v. Theriault*, zie Oosterle (2014) voor een beschrijving van de casus.

of een gedragsanalyse niet onderdeel zou moeten zijn bij rechtszaken over de aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. In dit geval waren er volgens de raadsheer minimaal vijf cognitieve biases die het gedrag in de bestuurskamers hadden bepaald, met rampzalige gevolgen. Ten eerste *anchoring* (verankeren) waarbij schattingen gemaakt werden op basis van een bekende startwaarde, Ten tweede *framing* (een bepaald beeld oproepen) waarbij bepaalde positieve aspecten gepresenteerd werden en de negatieve niet meer ter discussie werden gesteld. , ten derde *confirmation* (bevestiging) waarbij naar informatie werd gezocht die bestaande visies moesten bevestigen, ten vierde *groupthink* (groepsdenken) waarbij de wens bestaat om de harmonie te bewaren) en ten vijfde *misplaced loyalty to authority* (misplaatste loyaliteit aan autoriteit) waarbij loyaliteit aan een leider zelfs de sterkste ethische normen kan onderdrukken.

Gedragseconomen Lovallo & Sibony beschrijven een vijftal categorieën *biases*.¹⁷ Ten eerste actiegerichte bias waarbij we te snel actie ondernemen doordat we te optimistisch of te zelfverzekerd zijn of de concurrentie negeren. Ten tweede aandachtsbias waarbij we een voorkeur hebben voor onze eigen interesses of belangen doordat we daarmee een emotionele binding hebben en er daardoor meer gewicht aan hechten, Ten derde herkenningsbias waarbij we denken zaken of procedures te herkennen, zelfs als er geen gelijkenis is en we hierdoor meer gewicht geven aan zaken die deze herkenning bevestigen dan aan bewijs waaruit blijkt dat dit niet zo is. Ten vierde stabiliteitsbias waarbij we geneigd zijn om bij onzekerheid stil te blijven staan en niet te handelen omdat mogelijk verlies zwaarder weegt dan mogelijke winst. Of waarbij we bij keuzes over de toekomst vasthouden aan al gemaakte kosten. En tot slot, als vijfde, sociale bias waarbij we eerder geneigd zijn tot harmonie dan het conflict zoeken, waardoor groepsdenken ontstaat of zonnebloemmanagement, waarbij de groep geneigd is de visie van hun leider te volgen.

In een vervolgartikel "*Taking the Bias out of meetings*" geven Lovallo & Sibony ook hulpmiddelen om bias te voorkomen. Zij benadrukken ook hier weer het belang van de samenstelling van de groep. Bestuurders en commissarissen dienen verschillende rollen, achtergronden, risicohouding en persoonlijkheden te hebben. Bijdragen aan discussies dienen geleverd te worden op basis van expertise, niet op basis van de

¹⁷ Beide auteurs zijn verbonden aan McKinsey. Dan Lovallo is tevens hoogleraar aan de Universiteit van Sydney. Publicaties zijn te downloaden via [mckinsey.com](http://www.mckinsey.com): "The case for behavioral strategy", http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_case_for_behavioral_strategy en "Taking the bias out of meetings", McKinsey Quarterly, via http://www.mckinsey.com/insights/strategy/taking_the_bias_out_of_meetings

hiërarchische positie. Ook is het hiervoor van belang dat externe deskundigen worden uitgenodigd als dit relevant is gezien het onderwerp. Daarnaast wijzen de auteurs op het belang van een goede voorbereiding, op basis van volledige, juiste en onafhankelijke informatie. De informatie moet ook de alternatieven betreffen en moet aanmoedigen tot *out-of the box* denken. Technieken als rode- en groene teams, waarbij het rode team tegenargumenten moet opwerpen, of een paar teamleden de opdracht geven om alleen maar tegenargumenten te bedenken, kan helpen. Vervolgens is de juiste atmosfeer van belang. Iedereen moet zijn mening kunnen geven, bij voorkeur de junior als eerste. Het moet aantoonbaar zijn dat verschillende perspectieven gewaardeerd worden en dat er een *peer-like* atmosfeer heerst. Afwijkende meningen moeten aangemoedigd worden en met humor kan de spanning vermeden worden. Het doel van de discussie die rondom de besluitvorming plaatsvindt moet vooraf voor iedereen helder zijn. Het kan helpen als deelnemers vooraf hun mening opschrijven, zodat de kans dat ze door de discussie van hun eigen gedachten worden weggevoerd kleiner wordt. Commissarissen moeten alert zijn op onjuiste vergelijkingen en analogieën (“ik heb dat al eens meegemaakt en toen hebben we dat succesvol als volgt opgelost”). Ook kunnen technieken als de *pre-mortem* techniek helpen, waarbij je een sprong in de toekomst maakt en doet alsof het project mislukt is: waar lag dat aan? En tot slot, de *follow up*. Na de besluitvorming moeten de overeengekomen criteria en mijlpalen gevolgd worden. Ook is het van belang periodiek het besluitvormingsproces te evalueren of aan bovenstaande eisen is voldaan.

Optimale zittingstermijn De juiste balans voor een aantal bouwstenen van *High Performing Boards* is niet eenvoudig te bepalen, maar deze kan ook nog eens veranderen na verloop van tijd. Zo is het onwaarschijnlijk dat commissarissen op elk moment gedurende hun zittingstermijn even effectief zijn. Alhoewel aan de ene kant waardevolle kennis over de onderneming toeneemt hoe langer een commissaris in de RvC zit, is er aan de andere kant gevaar voor een afnemende effectiviteit en onafhankelijkheid bij te lang betrokken commissarissen (Huang, 2013; Forbes & Milliken, 1999). In de Nederlandse Code is bepaald dat commissarissen maximaal twaalf jaar in de RvC zitting mogen nemen. In de Engelse Code (B.1.1) is bepaald dat onafhankelijke commissarissen die langer dan negen jaar in de Board zitten na deze negen jaar als niet-onafhankelijk worden gezien, zelfs als ze dat daarvoor formeel nog wel waren. Het is een arbitraire grens maar geeft wel aan dat er in de visie van de FRC een wijziging plaatsvindt in de objectiviteit van de commissaris nadat deze een aantal jaar betrokken is geweest bij de onderneming, de bestuurders en de besluitvorming. Daarnaast stelt de UK Code (B.2.3.) dat iedere benoeming na een periode



langer dan zes jaar rigoureus geëvalueerd moet worden en dat daarbij vooral het belang van 'een progressieve vernieuwing' van de RvC in gedachte moet worden gehouden.

De effectieve zittingstermijn kan zowel per commissaris onderzocht worden als voor de gehele RvC. Commissarissen die al lang in een RvC zitten zullen na verloop van tijd een hoger niveau hebben van bedrijfsspecifieke kennis en -vaardigheden en hierdoor zal zijn effectiviteit ook toenemen. Daarnaast zal een RvC die langer bij elkaar is, elkaar beter hebben leren kennen waardoor de samenhang verbetert en ook het effectief gebruik van elkaar kennis en vaardigheden toeneemt. Daar staat tegenover dat een RvC waar personen al langer bij elkaar zitten een gemeenschappelijke visie hebben ontwikkeld op de uitdagingen en beschikbare oplossingen van een onderneming. Commissarissen die relatief nieuw zijn in een RvC kunnen daarnaast ook nieuwe perspectieven inbrengen en zullen, zeker in het begin, vooral hun eigen expertise en achtergrond benadrukken bij het bespreken van agendapunten. (Forbes & Milliken, 1999)

Op 31 augustus 2013 waren bij de 85 Nederlandse beursfondsen 213 bestuurders en 445 commissarissen actief. De zittende bestuurders zaten gemiddeld 6,6 jaar in het bestuur, de commissarissen gemiddeld 5,0 jaar in de RvC. De 36 bestuurders die de onderneming verlieten in de periode 2012-2013 vertrokken gemiddeld na 5,3 jaar, de 62 commissarissen die in deze periode vertrokken gemiddeld na 6,9 jaar. In het jaar ervoor (2011-2012) was dit nog 7,1 jaar. Ook vertrokken er relatief meer commissarissen in de periode 2012-2013, namelijk 62, terwijl dit er in 2011-2012 36 waren. Het aantal vertrekkende bestuurders bleef stabiel: 36 in de periode 2012-2013, 32 in de periode 2011-2012.

Female Board Index 2013¹⁸

Een recente studie onder de S&P1500 ondernemingen, waarin de gemiddelde zittingstermijn van de gehele RvC werd berekend, suggereert ook dat de effectiviteit van commissarissen¹⁹ een omgekeerde U-curve is. (Huang, 2103) De waarde en de kwaliteit van de besluitvorming over belangrijke onderwerpen, zoals M&A, financiële verslaggeving, de beloning- en vervanging van bestuurders en innovatie blijken mede afhankelijk te zijn van een niet-lineaire relatie met de gemiddelde zittingstermijn van de RvC. Dit impliceert dat commissarissen onder andere door 'on-the-job learning' de bedrijfswaarde verbeteren tot een bepaald punt, waarna de toegevoegde waarde na een omslagpunt juist weer afneemt. Gemiddeld genomen lag dit omslagpunt op een gemiddelde zittingstermijn

¹⁸ Lückcrath-Rovers, M. (2013) Nederlandse Female Board Index 2013, <http://knowledge.tiasnimbis.edu/sites/default/files/femaleboardindex2013.pdf>

¹⁹ Ook Huang (2013) refereert met de term Board Tenure aan de zittingstermijn van de *outside directors*, derhalve de commissarissen.

van negen jaar. Opvallend uit het onderzoek is overigens dat het omslagpunt anders is voor ondernemingen met meer behoefte aan toezicht, namelijk zeven jaar, dan voor ondernemingen met meer behoefte aan advies, namelijk elf jaar. Dit bevestigt de gedachte dat de onafhankelijkheid afneemt na verloop van tijd, zoals bepaald in de Engelse Code, maar dat dit vooral effect heeft voor ondernemingen waar de toezichtstaak leidend is.

Verleden, heden en

toekomst ‘Governance lijdt het meest als Boards teveel tijd besteden door in de achteruitkijkspiegel te kijken in plaats van aan de weg vooruit. De agenda van een RvC is vandaag niet wezenlijk anders dan die van 100 jaar geleden tijdens de Industriële Revolutie: de meeste tijd wordt besteed aan kwartaalcijfers, auditrapportages, budgetten en compliance, in plaats van aan zaken die van cruciaal belang zijn voor de richting van de onderneming en toekomstige welvaart.’²⁰



Al eerder heb ik genoemd dat de Code ondernemen aan de ene kant en toezicht aan de andere kant de twee pijlers noemt waar corporate governance op leunt. De taken worden daarin ook nadrukkelijk gesplitst. ‘Het is de taak van het bestuur om tot een belangenafweging te komen met betrekking tot de strategie en de RvC houdt hierop toezicht.’ (preambule 9). Er lijkt een grote angst dat commissarissen op de bestuurderstoel gaan zitten en zich teveel bemoeien met de strategie. Twee van de zeven toezichtstaken van de RvC betreffen risico’s, namelijk toezicht op de strategie en de risico’s verbonden aan de ondernemingsactiviteiten (BP III.1.6b) en toezicht op de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (BP III.1.6.c). Het beloningsbeleid dient afgesteld te zijn op het risicoprofiel (BP II.2.12) en de RvC moet ‘eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico’s verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen’ bespreken (BP III.1.8).

Het valt hierbij ook op dat bij de rol van de RvC ten aanzien van de strategie, vrijwel continue de daaraan verbonden risico’s consequent erbij vermeld worden. Er lijkt geen aandacht voor de rol van de RvC in het vooruit kijken, maar gemiste kansen (*missed opportunities*), nieuwe technologieën (*disruptive technologies*) en nieuwe business modellen, het zijn de voornaamste oorzaken van ondernemingen die in de problemen zijn gekomen.

²⁰ http://www.mckinsey.com/insights/strategy/building_a_forward-looking_board

Eén van de meest bekende voorbeelden is natuurlijk Kodak, waar op een aantal momenten niet geanticipeerd is op de veranderende markt en faillissement onontkoombaar leek. Digitale fotografie werd in 1975 door een eigen medewerker van Kodak (Steve Sasson) ontdekt, maar omdat het een bedreiging was voor de core business van Kodak, filmrolletjes, werd deze uitvinding geheim gehouden. Kodak bestempelde digitale fotografie zelfs als de vijand. Ook is op een cruciaal moment, bij de vervanging van de CEO in 1989 gekozen voor een CEO (Whitmore) met een traditionele film achtergrond in plaats van een CEO met een betrokkenheid bij digital fotografie (Samper): “Mr. Whitmore said he would make sure Kodak stayed closer to its core businesses in film and photographic chemicals.”²¹

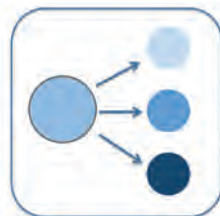
De UK Guidance besteedt meer aandacht aan de rol van de commissarissen bij de gedachtevorming rondom de strategievorming. Zo moeten bestuurders zich realiseren dat alhoewel zij de meeste kennis hebben van de onderneming en haar mogelijkheden, met name als het gaat om de strategie, zij de constructieve uitdaging door de commissarissen moeten waarderen en zelfs moeten aanmoedigen, juist vanwege de bredere kennis en ervaring van commissarissen buiten de onderneming. (1.17) Ook stelt deze Guidance dat commissarissen nodig zijn ‘met intellectuele capaciteiten om wijzigingen ten aanzien van de voorgestelde strategie te opereren en zelfs om alternatieven op te werpen’. (4.3)

De juiste balans tussen het verleden, het heden en de toekomst zal ten dele afgeleid worden door de juiste invulling van de taken. Een RvC die zich vooral op toezicht en controle richt, zal als vanzelf meer naar het verleden kijken. Voor wat betreft de toekomst, zal de toezichtstaak zich vooral richten op het inperken van mogelijke risico's die de lange termijn continuïteit kunnen schaden. In de adviestaak kijkt de commissaris al meer naar voren doordat strategie een belangrijk onderdeel is van deze taak. In de *resource dependency* theorie is het van belang dat de RvC kennis naar binnen brengt van buiten de onderneming. Dit kan kennis zijn van de sector, van overheidsbeleid maar ook ervaring in het besturen van een onderneming. In de werkgeverstaak zal de RvC zich met name bezig moeten houden met het benoemen en het behouden van de juiste mensen op de juiste plek. Ook hierbij is het van groot belang dat de RvC zicht heeft op de toekomstscenario's van de onderneming en dit ook betreft bij de successie-planning. Het succes van een onderneming hangt in belangrijke mate af van de zittende bestuurders, maar de continuïteit van dit succes staat of valt met successieplanning, voor het geval de zittende bestuurders vervangen moeten worden. Daarbij is een kwalitatief goed gevulde talentpool

²¹ <http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/3/> en <http://www.nytimes.com/1989/12/09/business/click-up-down-and-out-at-kodak.html>

van belang voor de strategische slagkracht en groei van een onderneming. Uit een onderzoek onder wereldwijd opererende ondernemingen bleek bijvoorbeeld dat zij vrijwel allemaal hun mogelijkheden tot groei beperkt zagen door een onvoldoende gevulde talentpool, waardoor zij bepaalde strategische posities niet goed konden invullen. De ‘vlootstroom’ is dan ook steeds vaker een onderdeel van het takenpakket van de RvC.

Het afleggen van verantwoording²² De diverse governance codes zijn ooit opgesteld met als doel het vertrouwen door de maatschappij in het bestuur van ondernemingen te herstellen. ‘De code is een stap op weg naar herstel van het vertrouwen van het publiek in een eerlijke, integere en transparante gang van zaken binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen’ aldus de Commissie Tabaksblat in 2003. Ook stelde Tabaksblat toen dat “bestuur en commissarissen wat betreft hun besluitvorming met een grotere mate van transparantie [zullen] moeten leven”.²³ In Engeland wordt de bijdrage van de Code, naast duidelijkheid over de rollen, vooral gezien in een toegenomen aanspreekbaarheid (*accountability*) en transparantie. (UK Guidance, p.1)



Volgens Hermalin & Weisbach (2001) is de gewenste toename van transparantie één van de drijfveren van de internationale hervorming van corporate governance. Zij voegen daaraan toe dat te gemakkelijk verondersteld wordt dat meer transparantie altijd goed is. Het is te stellig om te pomen dat meer transparantie steeds leidt tot een verminderde informatieasymmetrie en dat dit leidt tot efficiëntere kapitaalmarkten, en derhalve tot een effectievere governance. Een teveel aan informatie kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat er een hoger verloop in bestuurders plaatsvindt, of dat bestuurdersbeloningen omhoog gaan omdat bestuurders aan een groter reputatie risico worden blootgesteld.

De agentschapstheorie gaat uit van informatie-asymmetrie tussen de aandeelhouders en de bestuurders. Aandeelhouders vervullen geen actieve rol in het management van de onderneming en moeten van een afstand vernemen hoe het er in de onderneming aan toe gaat. Commissarissen kunnen, in het kader van hun toezichtstaak, bijdragen aan

²² Deze paragraaf is mede gebaseerd op verschillende eerder verschenen artikelen: Lückerrath-Rovers, M., M.A. Scheltema & A. De Bos, (2010) “Het RvC-verslag: weinig inzicht in toezicht”, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie en Lückerrath -Rovers, M., & M.A. Scheltema, (2011). Het RvC-verslag : De RvC laat zich niet kennen. In: M. Lückerrath-Rovers, B. Bier, M. Kaptein & L. Paape (Eds.). Jaarboek corporate governance. Kluwer. ISBN 9789013091328.

²³ Persbericht 9 december 2003 <http://corpgov.nl/download/?id=1230>

het verminderen van deze informatie-asymmetrie tussen aandeelhouder en management door te rapporteren over de gang van zaken in de onderneming. De geloofwaardigheid van verstrekte informatie kan daarnaast worden versterkt door regelgevende instanties, door verslaggevingsstandaarden en door accountants en andere tussenpersonen op de kapitaalmarkt (Healy & Palepu, 2001) De *resource dependency* theorie veronderstelt dat de RvC een belangrijke schakel is tussen meerdere belanghebbenden van de onderneming en de onderneming zelf. Deze schakel is belangrijk als communicatiekanaal, zowel van-, als naar belanghebbenden, waardoor betrokkenheid en legitimiteit kan worden verkregen. Beiden zijn essentieel voor het voortbestaan van een onderneming.

De grotere mate van transparantie waar Tabaksblat in 2003 over sprak heeft geleid tot een drietal²⁴ varianten in de Code voor het afleggen van verantwoording door de RvC. Ten eerste in het jaarverslag. Daarin verstrekt de RvC informatie over i) het gevoerde toezicht via het RvC-verslag en ii) over de hoofdlijnen van het governance structuur (pas-toe of leg-uit, een gezamenlijke verantwoordelijkheid met het bestuur). Ten tweede moet de RvC bepaalde informatie opnemen op de website. Deze informatie is meer generiek van aard en betreft bijvoorbeeld het remuneratierapport²⁵, het commissarissen reglement, de profielschets en het rooster van aftreden van de RvC. Ten derde kan de RvC informatie verstrekken via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Dit betreft geen openbare informatie, maar informatie die de AvA kan vragen aan de RvB en RvC. De RvB en de RvC kunnen zich slechts op zwaarwichtig belang voor de vennootschap beroepen om deze informatie niet te verstrekken. (zie Lückcrath-Rovers *et al*, 2010)

Uit eigen onderzoek naar het RvC-verslag maar ook uit onderzoek van de Monitoring Commissie Corporate Governance, de Beroepsvereniging van Accountants (NBA) en de vereniging van Beleggingsinstellingen (Eumedion), blijkt dat zowel de gevraagde formele informatie nog vaak achterwege blijft als dat er weinig inzicht in toezicht wordt gegeven.²⁶

²⁴ Voor de RvB is er nog een vierde mogelijkheid, te weten tussentijdse openbaarmaking van informatie. Dit betreft informatie die op enig moment actueel kan worden gedurende het verslagjaar, bijvoorbeeld een onderhands bod, en zo spoedig mogelijk gecommuniceerd dient te worden. Dit is de verantwoordelijkheid van de RvB.

²⁵ In het jaarverslag volstaat een samenvatting van het remuneratierapport.

²⁶ Zie onderzoek de Monitoring Commissie, <http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=688>, Eumedion, de NBA <https://www.nba.nl/Actueel/Nieuws/Persberichten/Verslag-Raad-van-Commissarissen-voor-verbetering-vatbaar/etc> en Eumedion

Eumedion geeft daarbij tevens aan dat aandeelhouders steeds vaker vragen om bepaalde expliciete informatie (bijvoorbeeld aanwezigheid van commissarissen) om te kunnen concluderen dat de RvC en de individuele commissarissen naar behoren functioneren. Dit is bijvoorbeeld van belang bij het bepalen van hun stem bij herbenoemingen.²⁷

Juist vanwege het feit dat beraadslagingen in de bestuurskamer vaak vertrouwelijk zijn, is het voor de buitenwereld in het algemeen, en voor onderzoekers in het bijzonder, lastig om te meten of boards wel goed hun taken uitoefenen. Het is dan ook niet vreemd dat we slechts bij falend toezicht in de krant of in onderzoeksrapporten kunnen lezen waar het fout is gegaan, zelden lees je waar het door waardevol advies goed is gegaan, of wat de RvC heeft bijgedragen aan kennis in de bestuurskamers. Toch kan bepaalde

informatie door wetenschappers en journalisten gebruikt worden als een proxy, een schatting, voor een goed functionerende RvC. Denk aan onafhankelijkheid als een proxy voor kritische vragen of de mate van diversiteit als een proxy voor meer perspectieven in de bestuurskamer. Ook kan een competentie matrix, die verder gaat dan demografische karakteristieken, maar ook aangeeft op welke gebieden de individuele commissarissen met specifieke kennis en achtergrond een relevante bijdrage leveren, een belangrijk informatiemiddel zijn voor buitenstaanders om te bepalen of de RvC op de juiste wijze is samengesteld.

Om het verslaggevingsproces te ondersteunen hebben wij daarom in 2012 het Complete Governance Verslag ontworpen.²⁸ Door het RvC-verslag te combineren met het Corporate Governance-hoofdstuk, en het inzicht in toezicht los te koppelen van de organisatie van het toezicht kan door dit document zowel de efficiëntie als de kwaliteit van deze verslaggeving verbeteren. Dit verslag maakt deel uit van de jaarstukken, en voldoet aan alle formele eisen. Daarnaast geven wij steeds aan, in de vorm van aanbevelingen, op welke wijze een bedrijf ook aan de informele eisen kan voldoen. Dit zijn onderwerpen waarvan niet expliciet een schriftelijke verslaglegging wordt verlangd, maar die impliciet wel degelijk tot goed bestuur horen. Een voorbeeld hiervan is onze aansporing om inzicht te geven in de wijze waarop een RvC de zeven in de Code genoemde toezichtstaken vervult.

²⁷ http://www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/speerpuntenbrief/speerpuntenbrief_2013.pdf

²⁸ Scheltema, M. & M. Lückerrath-Rovers, (2012), Het complete governance verslag, http://www.mejudice.nl/docs/default-source/download/hetcompletegovernanceverslag_bestpractices.pdf

Het Complete Governance Verslag bestaat uit vier onderdelen. In het 'Bericht van de RvC-voorzitter' toont de RvC zijn betrokkenheid. In het deel 'Toezicht' geeft de RvC daadwerkelijk inzicht in het gevoerde toezicht, en gaat in op de toezichtstaken. In lijn met deze rede, zou dat wat mij betreft overigens uitgebreid moeten worden door ook de overige drie taken hier expliciet te noemen. Het derde deel 'Interne organisatie' geeft informatie over kwaliteitsborging (denk aan educatie en evaluatie) en huishouding (aantal vergaderingen etc). Het vierde deel 'Naleving corporate governance' geeft invulling aan de pas-toe-of-leg-uit-eis uit de code. Voorts hoorde bij deze handleiding een aparte bijlage met een groot aantal verwijzingen naar best practices uit recente RvC-verslagen.

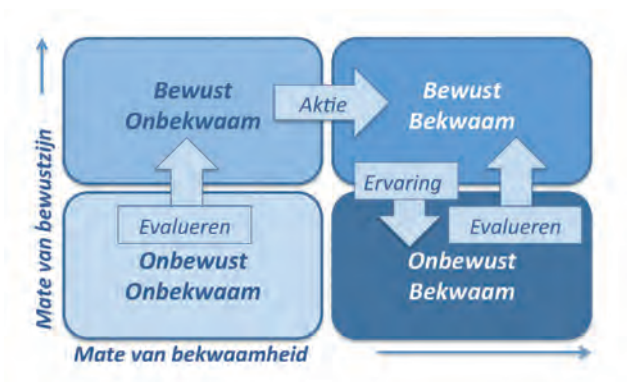
Een goed governance-verslag van de RvC in de jaarstukken, verbetert de informatie aan de belanghebbenden, geeft de mogelijkheid aan de buitenwereld om de RvC te evalueren en laat zien dat de RvC zijn taken serieus neemt.

De zelfevaluatie Tot slot nog een laatste woord over de zelfevaluatie. Mijn rede in 2011 ging vooral over het belang van de zelfevaluatie, en ik kom er hier slechts kort op terug, zonder daarmee het essentiële belang van de zelfevaluatie tekort te willen doen. Ik beschreef toen dat wat er in de bestuurskamers afspeelt zowel bepaald wordt door wet- en regelgeving en governance codes, als dat gedrag en cultuur ook in hoge mate bepaald wordt door de heersende mores, de ongeschreven regels. Gedragscodes, governance codes en wet- en regelgeving proberen richting te geven aan gedrag in de boardroom, maar het zijn uiteindelijk de groepsleden zelf (bestuurders en commissarissen) die het daadwerkelijke gedrag vormgeven en ongewenst gedrag zouden moeten aanpassen. (Lückerath-Rovers, 2011) Ik stelde de vraag hoe we, zonder over te gaan op steeds meer wetgeving (*hard controls*), toch sturing kunnen geven aan gewenst gedrag (*soft controls*) en daarmee aan effectievere corporate governance? De kern van het antwoord lag wat mij betreft in de evaluatie. Een formele en rigoureuze evaluatie zou aan het licht moeten brengen of de zo gewenste open cultuur aanwezig is, of de individuele commissarissen nog wel voldoende toegewijd zijn, of de RvC en haar leden wel voldoende onafhankelijk opereren en een kritische houding ten opzichte van elkaar en de RvB hebben, en of de raad voldoende divers is om groepsdenken en tunnelvisie te voorkomen. De evaluatie moet deze thema's serieus en formeel bespreken.



Vandaag ben ik vooral ingegaan op deze thema's zelf: de bouwstenen van *High Performing Boards*. Eerder in deze rede beschreef ik al dat voor de meeste bouwstenen geldt dat er niet één geldende norm is voor de juiste balans, de juiste samenstelling of juiste verdeling van taken. Ook voor de relatie tussen bestuur en toezicht is geen standaard. Daarnaast veranderen alle bouwstenen continue in de tijd, zowel in hele korte tijd (binnen één vergadering kunnen taken en rollen wisselen) als over langere tijd (denk aan de optimale zittingsduur). Het belang en de analyse van deze bouwstenen ligt dan ook met name in de bewustwording van de eigen situatie om daarna de gewenste situatie te expliciteren. Van een situatie waarin de RvC onbewust onbekwaam is (maar misschien ook wel onbewust bekwaam) moet de RvC naar een situatie waarin er bewust gekozen wordt voor een bepaalde wijze van functioneren. Dit kan alleen door aan de hand van de zelfevaluatie erachter te komen waar de lacunes in het functioneren van de RvC zitten (onbewust onbekwaam) maar ook om vast te stellen dat bepaalde zaken al gaan zoals gewenst, zonder dat de RvC zich daar bewust van is (onbewust bekwam).

Figuur 4. Door evaluatie van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam



De zelf-evaluatie van de RvC, of deze nu door de RvC zelf of door een externe *facilitator* wordt gedaan, zal bijdragen aan de effectiviteit en aanspreekbaarheid van de RvC, een externe *facilitator* kan daarbij de evaluatie legitimeren (zie ook Huse, 2007, p.205)

Afsluiting en onderzoeksagenda

Ik ben deze rede begonnen met de stelling dat we *High Performing Boards* alleen kunnen vaststellen als we tegelijkertijd meerdere aspecten in ogenschouw nemen. Het heeft weinig zin om geïsoleerd bepaalde aspecten te onderzoeken, de correlatie tussen performance en dat ene aspect kan dan hoog zijn, maar kan op hetzelfde moment teniet worden gedaan door andere karakteristieken. Daarnaast is het heel goed mogelijk dat sommige aspecten van de hiergenoemde negen bouwstenen belangrijker zijn dan andere aspecten. Het bouwwerk zou daarom wel eens een piramide kunnen zijn.

De basis wordt dan gevormd door de hygiëne factoren, dit zijn de minimale eisen. Zonder die aspecten is er überhaupt geen sprake van een functionerende board, laat staan van een *High Performing Board*.

Het raamwerk met de negen bouwstenen uit deze rede kan een hulpmiddel zijn voor Boards die hun eigen functioneren willen bespreken, willen verbeteren en daarover verantwoordingen willen afleggen. In de komende jaren zal ik als hoogleraar Corporate Governance deze bouwstenen verder onderzoeken en vooral ook naar de interactie en de prioritering kijken.

Wat ook nog onontgonnen terrein is, is het meten van de toegevoegde waarde van de RvC. Nogmaals, de focus op alleen financiële maatstaven kan wat mij betreft niet tot uitdrukking brengen waar de RvC voor staat; de lange termijn continuïteit van de onderneming waarbij de belangen van verschillende belanghebbenden worden afgewogen, en waarbij er een goede balans is tussen het verleden en de toekomst van de ondernemingsprestaties. Het is de moeite waard om te zoeken naar een prestatie maatstaf die hieraan tegemoet komt.

Vandaag wil ik afsluiten met één aanbeveling die reeds uit deze rede voortkomt. De vier taken van de commissaris worden onvoldoende onderkend in de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle aandacht gaat uit naar de toezichtstaak, de overige taken worden ofwel heel summier genoemd 'staat het bestuur met raad terzijde', ofwel zijn impliciet aanwezig (het bespreken van de strategie) of worden in commissie verband opgesomd (bijvoorbeeld de werkgeverstaak voor de remuneratie commissie). Wel vraagt de Code om de taakverdeling vast te leggen in een reglement dat op de website geplaatst moet worden, maar de ervaring leert dat dergelijke reglementen vooral voortbouwen op de Code. Ook in de preambule, toch de uitgangspunten waaruit de principes later zijn afgeleid, wordt er onvoldoende nadruk gelegd op de andere taken. Wellicht speelt hier de

angst om deze meer informele taken in een formeel document te benoemen, maar in het belang van de continuïteit van de onderneming en het wederzijds begrip voor de taken van bestuurders en commissarissen, is het mijn inziens belangrijk hier expliciet de aandacht op te vestigen. Ik doe daarom graag een voorstel voor minimaal één extra alinea in de preambule, waarin benoemd wordt dat de RvC naast de toezichtstaak ook een adviestaak, een werkgeverstaak en een netwerktaak heeft. In deze extra alinea wordt dan ook gewezen op de juiste afbakening van verantwoordelijkheden, en op de verantwoordelijkheid van de bestuurders om constructieve uitdaging door de RvC aan te moedigen en te waarderen (vergelijkbaar met de bepalingen in de UK Guidance). Vervolgens kan in de principes en best practice bepalingen van de Code nader aandacht geschonken worden aan de daadwerkelijke invulling van de vier taken door bijvoorbeeld in BP III.1.6 waar nu alleen de zeven toezichtstaken worden genoemd ook de andere taken separaat te benoemen.

Voorstel nieuwe aanvulling preambule

Naast de toezichtstaak heeft de raad van commissarissen in het belang van de lange termijn continuïteit van de onderneming ook een adviestaak, een werkgeverstaak en een netwerktaak. Bij de uitoefening van deze taken zorgt de raad van commissarissen voor een juiste afbakening zodat de verantwoordelijkheid voor het besturen en de vertegenwoordiging van de onderneming naar buiten toe een primaire verantwoordelijkheid blijft van het bestuur. Het bestuur waardeert dat een constructieve uitdaging door de commissarissen een essentieel aspect is van goed ondernemingsbestuur, en moet de commissarissen dan ook aanmoedigen hun voorstellen te toetsen in het licht van hun bredere ervaring buiten de onderneming. De samenstelling van de raad van commissarissen is erop gericht de toegevoegde waarde van de raad te optimaliseren door voldoende diversiteit in onder andere ervaring, expertise en persoonlijkheden. In de jaarlijkse evaluatie bespreken het bestuur en de raad van commissarissen de optimale verhouding tussen de vier taken.

Dankwoord Mijnheer de Rector, dames en heren. Aan het einde van deze oratie wil ik graag een dankwoord uitspreken.

Ik dank het College van Bestuur van Tilburg University voor het vertrouwen mij op deze leerstoel te benoemen. De decaan van TIAS School for Business and Society, Kees Koedijk, dank ik voor de eerste stappen die hij nam om mij te overtuigen dat TIAS voor mij de plek is waar ik mij verder kan ontwikkelen in onderzoek en onderwijs op het terrein van Corporate Governance. De maatschappelijke relevantie van zowel onderzoek als onderwijs is daarbij voor zowel TIAS als voor mijzelf een belangrijke drijfveer.

Ik dank alle collega's binnen TIAS voor de prettige en professionele samenwerking. In het bijzonder mijn directe collega's Kees Cools en Erik van de Loo. We hebben veel en grootse plannen voor ons GovernanceLab. Ik kijk ernaar om samen met jullie deze stappen te ondernemen.

Mijn collega-commissarissen dank ik voor alle leerzame momenten die ik met jullie mag meemaken. En alhoewel je het bijna niet mag zeggen, is het vak van commissaris niet alleen heel boeiend maar ook vaak heel erg leuk, en dat komt met name door de mensen met wie je het samen doet.

Lieve vrienden, oud-collega's en familie, fijn dat jullie hier weer allemaal zijn.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Assink, B.J.F. (2007), Rechterlijke toetsing van bestuurlijk gedrag binnen het vennootschapsrecht van Nederland en Delaware, Kluwer, 723 p.
- Adams, R. B. (2009), Asking Directors About Their Dual Roles (March 31, 2009). Finance and Corporate Governance Conference 2010 Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1362339>
- Donaldson, L. & J.H. Davis (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, Australian Journal of Management, vol. 16, no. 1, pp. 49-64.
- Forbes, D.P. & F.J. Milliken, (1999), Cognition and corporate governance. Understanding boards of directors as strategic decision making groups, Academy of Management Review, vol. 24, p. 489-505
- Hillman, A.J. & T. Kalziel (2003), Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives, Academy of Management Review, Vol. 28. No.3, 383-396.
- Huang, S. (2013), Zombie Boards: Board Tenure and Firm Performance, (July 29, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2302917>
- Huse, M. (2007), Boards, Governance and Value Creation. The human side of Corporate Governance. Cambridge University Press
- Jensen, M. & W. Meckling, (1976), Theory of the Firm. Managerial Behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, no.3., 305-360
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (2005), The high-performance organization, Harvard Business Review, July-August 2005, 10pp.
- Nicholson, G.J. & G.Kiel (2003) Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance: An International Review 11(3):pp. 189-205.
- Lückerath-Rovers, M., M.A. Scheltema & A. De Bos, (2010), Het RvC-verslag: weinig inzicht in toezicht, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, november 2010
- Lückerath-Rovers, M., A. De Bos & R. De Vries (2014), Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013, Rollen en drijfveren van de commissaris, <http://knowledge.tiasnimbass.edu/sites/default/files/nco2013.pdf>
- Lückerath -Rovers, M., & M.A. Scheltema, (2011). Het RvC-verslag : De RvC laat zich niet kennen. In: M. Lückerath – Rovers, B. Bier, M. Kaptein & L. Paape (Eds.). Jaarboek corporate governance. Kluwer. ISBN 9789013091328
- Roberts, J., T. McNulty & P. Stiles (2005) Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom, British Journal of Management, Vol. 16, 5-26
- Mumford, T. V. , M. A. Campion & F. P. Morgeson (2006), Situational Judgment in Work Teams: A Team Role Typology in: Situational Judgment Tests: Theory, Measurement,

- and Application (pp. 324–325), eds. J. A. Weekley & R. E. Ployhart,
Mumford, T., C.H. van Iddekinge, M. A. Campion & F. P. Morgeson, (2008), *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, 250–267.
- Oesterle, D.A. (2014), Should Courts Do Behavioral Analysis of Boardroom Conduct? *Journal of Business & Technology Law*, Vol. 9, No. 1. Ohio State Public Law Working Paper No. 233. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2394154>
- Pfeffer, J. & G. Salancik, (1978), *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. New York. Harper & Row.
- Zahra, S.A. & J.A. Pearce, (1989), *Journal of Management*, vol. 15, no. 2, p. 291-334.

Bijlage

Tabel 2.

Samenvatting taakgerichte teamrollen (Mumford *et al*, 2006, 2008)

Contractor	Gedrag dat gericht is op het aanbrengen van structuur in de taakgerichte activiteiten van de andere teamleden. De Contractor organiseert en coördineert het werk van de teamleden met betrekking tot de opdracht.
Creator	De Creator voorziet het team van nieuwe, innovatieve en onweerlegbare visies op het uiteindelijke team doel, en visies op taken of strategieën die nodig zijn voor het volbrengen van de opdracht.
Contributor	Gedrag dat er toe dient om het team van belangrijke informatie of expertise te voorzien. Contributor benadrukt de vaardigheden, beschikbare middelen en verantwoordelijkheden van teamleden en traint zowel individuele leden als het team in zijn algemeenheid.
Completer	Gedrag dat gericht is op het uitvoeren op individuele taken binnen het team. Het doen van 'huiswerk' om team meetings voor te bereiden en opvolgen van toezeggingen in het team.
Critic	Gedrag dat gericht is op het bieden van tegengas aan het team. Onderwerpt ideeën of beslissingen van het team aan grondige evaluatie en onderzoek.

Sociaal-Emotionele teamrollen (Mumford *et al*, 2006, 2008)

Communicator	Gedrag dat er toe dient om een sociale omgeving te laten ontstaan die bijdraagt aan samenwerking. Daartoe behoort het schenken van aandacht aan de gevoelens van teamleden, het luisteren naar de meningen en bijdragen van anderen, effectief communiceren en het gebruik van humor in gespannen situaties.
Cooperator	Gedrag dat conformeert aan de verwachtingen, opdrachten, en de invloeden van andere teamleden, het team in zijn algemeenheid of belanghebbenden buiten het team. Onderdeel van de Cooperator is het erkennen van de expertise van anderen en hen steunen in hun gekozen richting.
Calibrator	Gedrag dat er toe dient om de sociale processen in het team te observeren, er voor te zorgen dat de rest van het team er van op de hoogte is, en suggesties voor veranderingen in die processen te doen zodat ze meer in lijn komen met de meest effectieve sociale normen.

Grensoverschrijdende rollen (Mumford et al, 2006, 2008)

Coordinator	Gedrag dat van doen heeft met de interactie die voornamelijk buiten de team omgeving plaatsvindt. De Coordinator onderhoudt contact met externe belanghebbenden en coördineert team inspanningen met externe partijen. Onderdeel van de rol is ook het tijdig vragen naar feedback rond de prestaties van het team.
Consul	Gedrag dat gericht is op interacties die vooral plaatsvinden buiten de team setting en er toe dienen om informatie en input te verzamelen bij relevante externe partijen. Onderdeel van de Consul rol is het plaatsen in het juiste daglicht van het team en zijn doelen en daarmee het beïnvloeden van de perceptie met betrekking tot de kans op succes van directe belanghebbenden.

Colofon

vormgeving

Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Maurice van den Bosch

druk

PrismaPrint, Tilburg University

